



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A EFICÁCIA DA UNIVERSIDADE NA FORMAÇÃO DOCENTE DA REDE EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE CARAZINHO/RS

Jenifer de Brum Palmeiras - UPF

Rosani Sgari Szilagyi - UPF

Altair Fávero - UPF

Carlos Leonardo Sgari Szilagyi - UPF

Mariely Cirino Szilagyi - Escola de Chapecó

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a da Universidade na formação dos professores na rede educacional do município de Carazinho/RS a partir da percepção dos professores. Para tanto, foram mensurados o grau de importância das diferentes competências dos professores e as categorias de impacto da eficácia da Universidade na formação dos docentes. A pesquisa foi mista, exploratória qualitativa e quantitativa. Após análise dos dados, concluiu-se que a eficácia da Universidade é efetiva, desde que resolvidos e mensurados os principais dificultadores, buscando melhorias na qualidade dos serviços educacionais. As respectivas ações para um possível processo de melhoria passam necessariamente pela solução de problemas referentes ao ofício de professor, como formação adequada e qualificação contínua. Quanto as competências dos professores, os resultados apontam divergências entre o que os professores destacam como importante, o que foi de fato aprendido na formação e o que os gestores enfatizam como prioridade para prestar os serviços educacionais. Os resultados indicam que o processo de melhoria vai além dos gestores, Universidade e professores em si, ele adentra toda a sociedade que necessita de educação em nível de excelência.

Palavras-chave: Conhecimentos. Habilidades. Atitudes. Docentes. Eficácia.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Introdução

Um dos principais problemas do Brasil está no estado precário da educação. No ensino básico, houve um avanço considerável nos últimos anos do século passado com a expansão quantitativa do ensino, contudo, não foram tomadas medidas capazes de solucionar o problema não menos urgente da qualidade.

As consequências dessa negligência são claramente percebidos: professores desmotivados e mal remunerados, sem recursos para investir na atualização de seus conhecimentos, alunos igualmente desmotivados a adquirir um saber socialmente pouco valorizado, escolas em mau estado, livros didáticos de qualidade em geral duvidosa.

A solução de tais problemas não é de forma alguma simples, mesmo que houvesse um consenso quanto aos passos necessários para avançar, o que não é o caso, seria preciso um empenho considerável dos governantes para implementar muitas medidas exigidas, o que parece, pouco provável. O caráter descentralizado da educação brasileira da qual participam a União, os estados e o municípios, é simultaneamente uma oportunidade e um obstáculo, facilitando a implementação de pequenas mudanças mas dificultando a realização de reparos estruturais em todos os setores deficientes. (LEANDRO, 2010, p 50)

O bom desempenho do sistema educacional, que é um dos setores de suma importância para o desenvolvimento da sociedade, seja ela em nível federal, estadual ou municipal, não pode abstrair do trabalho competente do professor, seja na sala de aula ou em cargos de gestão. O governo federal vem respondendo ao problema da falta de professores certificados/qualificados na educação básica com ações em diferentes frentes, pouco articuladas e mais preocupadas em mudar as estatísticas educacionais do que propriamente em enfrentar a questão de maneira quantitativa e qualitativa. Esses programas – por exemplo, os programas de informatização (Proinfo) e o Proformação – têm como base a utilização de novas tecnologias, voltadas para o ensino a distância. O Censo do Ensino Superior 2001 traz, pela primeira vez, informações sobre os cursos de formação de professores a distância oferecidos no Brasil. Em 2000, foram disponibilizadas 6.430 vagas em cursos de graduação dessa natureza. Não há informações nesse documento em relação ao custo financeiro de cada aluno certificado por essa alternativa.

A pesquisa se justifica pelo desejo investigativo de verificar junto aos docentes qual o impacto da formação universitária na prática educacional, qual a eficácia desta formação? Essa formação é funcional, estimulante, qualificador, e transparente? Condiz com a realidade das escolas? Com a necessidade da sociedade? O estudo vai contribuir neste sentido para dirimir dúvidas, aprofundar questões, e apontar possibilidades. De forma geral, o estudo tem um caráter de contribuição para todos os envolvidos e para a sociedade que, em última e primeira instância é quem usufrui o universo que compõe uma escola.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. Do município estudado

O município de Carazinho/RS está localizado no Noroeste Riograndense, foi emancipado em 24 de janeiro de 1931 Interventor Federal no Estado, Gal. Flores da Cunha, baixou decreto nº 1.707, em de Fevereiro de 1931, através do Decreto Estadual nº 4.718, Homero Guerra foi nomeado Prefeito de Carazinho, pelo Partido Republicano, oentão prefeito foi escolhido de forma indireta pelos integrantes da Comissão Emancipatória e mediante indicação do Interventor Federal no Estado, Flores da Cunha. Exatamente um mês após a emancipação, a Prefeitura Municipal de Carazinho foi instalada (24/02/1931) por ato do prefeito, em cuja ocasião nomeou José Ivalino Pessoa de Brum como secretário municipal (cargo correspondente ao atual de vice-prefeito). O Legislativo Municipal foi instituído apenas em 1947, ou seja, “após a redemocratização do Brasil, pois o município esteve emergido no período ditatorial, desde sua emancipação.

Sua população atual é de 59.317 mil habitantes, a economia é predominantemente voltada para a agricultura, com ênfase no plantio da soja, milho, trigo e aveia, ainda nichos econômicos na agropecuária, indústria metal–mecânica, agrícola e prestação de serviços.

A prefeitura possui 11 secretarias, sendo elas: Administração e Controle do Orçamento, Assistência e Promoção Social, Desenvolvimento e Mobilidade Humana, Educação e Cultura, Fazenda e Arrecadação, Geral do Governo, Assuntos Jurídicos, Obras Municipais e Serviços Urbanos, Planejamento, Urbanismo e Obras Públicas, Saúde e Vigilância Sanitária, Agricultura e Serviços Rurais.

A Secretaria Educação e Cultura, objeto desta pesquisa, conta com 12 escolas de Educação Infantil, 14 de Ensino Fundamental, 01 Centro Municipal de Educação Especial (CEME), 01 Centro Municipal de Educação Profissional (CMEP), 01 Brinquedoteca e participa também do Programa AABB Comunidade, atendendo um total aproximado de 11.000 pessoas, dentre estas 6000 alunos (Educação Infantil e Ensino Fundamental), 490 professores e 226 funcionários. Na área da Cultura, conta com o Museu Municipal Olívio Otto e a Biblioteca Pública Dr. Guilherme Schultz Filho, todos administrados pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

2. A formação docente

Como já sabemos, os problemas da profissão docente no Brasil são inúmeros e excedem os próprios limites dos cursos de formação acadêmica. Os problemas conjunturais já conhecidos – o aviltamento salarial dos profissionais da educação e a precariedade do



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

trabalho escolar –, trazem graves conseqüências aos cursos de licenciatura. Sabe-se que o desestímulo dos jovens à escolha do magistério na qualidade de profissão futura e a desmotivação dos professores em exercício para buscar aprimoramento profissional é conseqüência, sobretudo, das más condições de trabalho, dos salários pouco atraentes, da jornada de trabalho excessiva e da inexistência de planos de carreira. A standardização das tarefas, a redução dos custos necessários à aquisição da força de trabalho e a intensificação das exigências em relação à atividade laboral submetem os professores a uma tensão, valendo a pena sublinhar dois elementos. Por um lado, a tendência para separar a concepção da execução, isto é a elaboração dos currículos e dos programas da sua concretização pedagógica; trata-se de um fenômeno social que legitima a intervenção de especialistas científicos e sublinha as características técnicas do trabalho dos professores, provocando uma degradação do seu estatuto e retirando-lhes margens importantes de autonomia profissional. Por outro lado, a tendência no sentido da intensificação do trabalho dos professores, com uma inflação de tarefas diárias e uma sobrecarga permanente de atividades. A intensificação leva os professores a seguir por atalhos, a economizar esforços, a realizar apenas o essencial para cumprir a tarefa que têm entre mãos; obriga os professores a apoiar-se cada vez mais nos especialistas, esperar que lhes digam o que fazer, iniciando-se um processo de depreciação da experiência e das capacidades adquiridas ao longo dos anos. A qualidade cede o lugar à quantidade. Perdem-se competências à medida que se conquistam competências administrativas. Finalmente, é a estima profissional que está em jogo, quando o próprio trabalho se encontra dominado por outros.

A formação de professores pode desempenhar um papel importante na configuração de uma "nova" profissionalidade docente, estimulando a emergência de uma cultura profissional no seio do professorado e de uma cultura organizacional no seio das escolas. A formação de professores tem ignorado, sistematicamente, o desenvolvimento pessoal, confundindo "formar" e "formar-se", não compreendendo que a lógica da atividade educativa nem sempre coincide com as dinâmicas próprias da formação. Mas também não tem valorizado uma articulação entre a formação e os projetos das escolas, consideradas como organizações dotadas de margens de autonomia e de decisão dia a dia mais importantes. Estes dois "esquecimentos" inviabilizam que a formação tenha como eixo de referência o desenvolvimento profissional dos professores, na dupla perspectiva do professor individual e do coletivo docente. (NÓVOA, 1991, p. 50)

3. Do CHA: Conhecimentos, habilidades e atitudes



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, que se costuma denominar CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), começou a ser adotado nos anos 90, nas empresas brasileiras. Os defensores dos modelos mais tradicionais que a base de sustentação é o cargo, no CHA a base passar a ser as competências dos funcionários, o foco desloca-se do cargo ou função para a pessoa.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos específicos.	Experiência prática, domínio dos conhecimentos específicos	Ter atitudes em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos.

Quadro 1 - Definição de Competências: CHA

Fonte: Rabaglio, 2005, p. 06.

Uma organização terá maior capacidade de aproveitar as novas oportunidades quanto maiores forem as competências dos seus funcionários, o conhecimento das capacidades internas, é requisito indispensável para a formulação da estratégia de gestão de pessoas. (ARAUJO; ALBULQUERQUE, 2007, p. 112). Destacamos a contribuição de Le Boterf,. Para o autor, a economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas; a competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação. O que o mercado solicita são profissionais que fazem uso dos recursos de sua personalidade, esses profissionais buscam uma nova identidade profissional, que dê sentido aos saberes e às competências que adquirem e que aumente suas chances de empregabilidade (2003, p. 11).

O profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que a definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão de um capital de competências. É preciso apostar mais nas inteligências e nas competências locais do que se fiar num planejamento central. Conhecer e gerir de modo evolutivo as competências tornam-se um imperativo de primeira linha.

O diferencial de competitividade não depende mais de uma boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa, o gerenciamento do capital dos recursos humanos assume nele o lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências de qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização, a capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa e desenvolvimento, mas no investimento nos recursos caros que são as competências (LE BOTERF 2003, p.17).

É preciso saber investir eficientemente em inteligência, as empresas que apresentam saber fazer estático, estão fadadas a desaparecer. Não se deve opor qualificação e competência nem querer substituir a qualificação por competências. O desenvolvimento



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

dos recursos de competência deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la.

Aquele que domina um ofício possui um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos, comprovados pela experiência. O conjunto de saberes funda a identidade profissional, e o futuro de quem domina um ofício se inscrevem na perspectiva de uma orientação profissional à qual aspira progredir. É definido ofícios um campo das competências que pode reagrupar vários empregos e que se articula em torno de um produto ou serviço no âmbito de uma organização definida do trabalho.

Para Moscovici, a competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida, claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal, porém só é reconhecida para algumas categorias profissionais notórias, tais como de prestação de serviços. Em cada profissão os dois tipos de competência são necessários, embora em proporções diferentes, o problema consiste em discernir e aprender qual a proporção adequada para prover serviços de alta qualidade, ou seja, para um desempenho superior (2005 p. 36).

A competência técnica pode ser adquirida em cursos, leituras etc, já a competência interpessoal precisa de treinamento, pois é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com as outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Dois componentes desta competência assumem importância: a percepção e a habilidade, propriamente dita.

Para a autora, o processo de percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal, ou seja, um longo processo de crescimento pessoal abrangendo autopercepção mais realística dos outros e da situação interpessoal.

4. Da Metodologia utilizada, população, amostra, procedimento e técnicas de Coleta de dados

O estudo mensura a percepção dos professores da rede municipal de educação. Embora tenha havido uma etapa exploratória inicial, predomina o propósito descritivo. Quanto à abordagem do tema, predominam as avaliações quantitativas, embora também se encontrem algumas de ordem qualitativa. Tem, com isso, uma abordagem mista.

A pesquisa foca o estudo de competências. Para Rabaglio, é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação de forma peculiar (2005, p. 3). Por consequência, a abordagem do CHA.

Em todos os grupos estudados, estas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) foram identificadas pela manifestação dos respondentes sobre o grau de importância, utilizando-se escalas do tipo Likert.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No grupo de professores, foi aplicado em toda a população de 490 professores, o que resultou em 210 respondentes. Adotou-se amostragem probabilística. Para tanto, uma margem de erro amostral de 8% para uma população de 490 professores. Isso resultou numa amostra de 210 respondentes. A quantificação do tamanho da amostra seguiu as recomendações de Barbetta (1994, p. 58), conforme equação a seguir.

$$\begin{aligned} n_0 &= 1 \div e^2 \\ n_0 &= 1 \div 0,08^2 = 156 \\ n &= \frac{N \times n_0}{N + n_0} \\ n &= \frac{490 \times 156}{490 + 156} = 119 \end{aligned}$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral
n₀ = tamanho da amostra
e = margem de erro admitida
N = População total

Para fazer a seleção dos respondentes do grupo de professores, haveria dificuldades práticas para se adotar um sorteio aleatório simples. Por isso, adotaram-se critérios de proporcionalidade, acessibilidade e intencionalidade, que caracterizam uma amostragem sistemática. Seguindo este raciocínio, definiu-se, de forma proporcional, a quantidade de professores a serem pesquisados em cada escola. Depois, abordou-se parte dos professores que estavam disponíveis no momento da coleta dos dados (acessibilidade), tendo-se, porém, o cuidado de mesclar professores com variados tempos de serviço no serviço público (intencionalidade). As escolas municipais estudadas foram as catorze(14) de Ensino Fundamental, pois os professores dividem os turnos em as Escolas de Educação Infantil e haveria repetição de respostas nos questionários

5. Dos resultados obtidos

Para a formação da lista de fatores importantes, foi realizada uma pesquisa exploratória com um grupo de 30 pessoas. As informações coletadas através de entrevistas semi-estruturadas foram organizadas em sucessivas aproximações até se chegar a um conjunto de atributos para cada grupo do CHA. Na entrevista foi solicitado que fosse respondida duas questões: 1º) quais eram os conhecimentos, atitudes e habilidades que um



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

professor deveria possuir para o bom desempenho do seu trabalho? As expressões-chave identificadas foram:

- a) Conhecimentos: conteúdo das aulas e do currículo, conteúdo contemporâneo e tecnológico, regramentos institucionais, pedagógicos e didáticos.
- b) Habilidades: Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia em sala, Liderança: habilidade de conduzir os alunos para os objetivos traçados no planejamento pedagógico Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações, Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos.
- c) Atitudes: Ética e respeito, Iniciativa e coerência, Responsabilidade e comprometimento, Criatividade e inovação, Flexibilidade e adaptação a mudanças, Trabalhar em equipe, boa comunicação, Autocontrole, equilíbrio emocional, Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar.

A 2ª questão, o que o entrevistado entendia por eficácia da Universidade na sua formação docente, e se contribuía para melhor a qualidade do ensino nas escolas? Todos os respondentes sabiam o que significava a eficácia, em relação a segunda parte da questão, se a Universidade poderia contribuir para melhorar a qualidade do ensino, somente 22 respondentes, concordaram, os demais, afirmaram que não é somente o desempenho satisfatório do professor que irá alavancar a qualidade do ensino e sim sua formação coerente.

As expressões-chave identificadas foram:

- a) Facilitadores para a eficácia: boa qualificação dos gestores e professores universitários, incentivo para promoções na carreira, participações de programas do governo, investimento em ações que de fato estimulem o desempenho positivo dos professores, bem como condições básicas para o desenvolvimento de suas funções, políticas públicas que façam valer a dedicação dos professores em troca de benéficos e conseqüentemente melhor a qualidade do ensino.
- b) Dificultadores para a eficácia: gestão de recursos na base da política, principalmente em ano eleitoral, precariedade das escolas, falta de equipe qualificada, material específico e de infraestrutura, Necessidade de um sistema de feedback das ações feitas pela Secretaria de Educação, Cargos políticos sendo indicados sem competência para exercer funções de gestão, Falta de conhecimento da realidade nas escolas para o desenvolvimento de ações que tragam resultados positivos, Falta de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

um sistema de mérito que reconheça os projetos desenvolvidos nas escolas personificando o professor e o aluno.

Muito se observou nesta etapa que os professores possuem resistências em relação à avaliações, seja de qualquer forma. Com a conquista da laicidade, a educação passa à esfera do estado e com isso há um ganho de profissionalização da docência, mas não logra construir um código deontológico profissional e fundamentar a profissionalização nos moldes das profissões liberais, que imprimem como características definidoras de profissionalização: a não permissão de ingerência sobre o trabalho e denúncia de irregularidades, limites de carga horária, capacitação para assumir responsabilidades técnico-profissional, responsabilidade pela qualidade dos produtos e serviços prestados etc. Características que não estão presentes numa definição da “profissão docente”, por conta da não definição de saberes específicos da profissão e da inexistência de um código deontológico.(Novaes, 2007).

Neste cenário os professores vivem uma ambivalência que resulta numa crise de identidade, que é percebido quando se atenta a fatores como perda de prestígio, poder aquisitivo, de condições de vida e, sobretudo, de respeito e satisfação no exercício do magistério.

Conclusão e sugestões

Através deste trabalho, buscou-se analisar um fator que é muito importante e no qual muitas organizações estão centradas: o capital humano como diferencial competitivo. Partindo desta premissa, a educação necessita de servidores com competências para prestar os serviços com qualidade. Todavia, o capital humano implica em formação e avaliação e, neste contexto emerge cada vez mais além da discussão e reflexão necessária, a possibilidade de melhorias na formação docente nas instituições de educação superior. Mas, o problema de pesquisa que delineou a percepção professores, com relação eficácia da Universidade na formação docente no ensino municipal de Carazinho/RS aqui se intensificou e aponta para alguns dados imprescindíveis ao processo. Os resultados apontam que só a formação do docente não são o ponto central da Educação no município de Carazinho; o que está em pauta é uma instituição na qual a imensa maioria de seus participantes, não tem “mérito” suficiente para formar seus docentes. Como se sabe, as licenciaturas foram criadas nas antigas faculdades de filosofia, nos anos 30, principalmente como consequência da preocupação com a regulamentação do preparo de docentes para a escola secundária. Elas constituíram-se segundo a fórmula “3+ 1”, em que as disciplinas de natureza pedagógica, cuja duração prevista era de um ano, justapunham-se às disciplinas de conteúdo, com duração de três anos. Essa maneira de conceber a formação docente revela-se consoante com o que é denominado, na literatura educacional, de modelo da



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

racionalidade técnica. Nesse modelo, o professor é visto como um técnico, um especialista que aplica com rigor, na sua prática cotidiana, as regras que derivam do conhecimento científico e do conhecimento pedagógico.

Portanto, para formar esse profissional, é necessário um conjunto de disciplinas científicas e um outro de disciplinas pedagógicas, que vão fornecer as bases para sua ação. No estágio supervisionado, o futuro professor aplica tais conhecimentos e habilidades científicas e pedagógicas às situações práticas de aula.

Parece consenso que os currículos de formação de professores, baseados no modelo da racionalidade técnica, mostram-se inadequados à realidade da prática profissional docente. As principais críticas atribuídas a esse modelo são a separação entre teoria e prática na preparação profissional, a prioridade dada à formação teórica em detrimento da formação prática e a concepção da prática como mero espaço de aplicação de conhecimentos teóricos, sem um estatuto epistemológico próprio. Um outro equívoco desse modelo consiste em acreditar que para ser bom professor basta o domínio da área do conhecimento específico que se vai ensinar. Nas universidades brasileiras, esse modelo ainda não foi totalmente superado, já que disciplinas de conteúdo específico, de responsabilidade dos institutos básicos, continuam precedendo as disciplinas de conteúdo pedagógico e articulando-se pouco com elas, as quais, geralmente, ficam a cargo apenas das faculdades ou centros de educação. Além disso, o contato com a realidade escolar continua acontecendo, com mais frequência, apenas nos momentos finais dos cursos e de maneira pouco integrada com a formação teórica prévia (Pereira 1998).

As limitações encontradas para desenvolver essa pesquisa, se deram pelo fato do tema ser muito novo; gera desconforto para a Universidade e seus formandos. Entretanto, o estudo se baseou numa possibilidade da melhoria fazer parte da qualidade do ensino, podendo-se afirmar, que a pesquisa respondeu seu objetivo proposto. Convém ressaltar o quanto é necessário mais estudos nesta área, para que os investimentos ora recentemente aprovados para a educação, sejam de fato usados com planejamento, e destinados para a melhoria da educação do povo, desde a educação infantil até a educação superior.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Antonio P; ALBULQUERQUE, Lindolfo G; **Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não estatal qualificada como organização social**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v 5 n. 10, p. 97-125, jul/dez 2007
BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- DINIZ-PEREIRA, Júlio E. **Formação de professores: Pesquisas, representações e poder**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- EDUCAÇÃO & Sociedade. **Formação de profissionais da educação: Políticas e tendências**. Campinas: Cedes, dez. 1999, nº 68 (Especial). 345p.
- EVANGELISTA, Olinda. et. al. **Política educacional**. Rio de Janeiro:D&PA, 2000.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 15. ed. 2005.
- NÓVOA, António. "**Concepções e práticas de formação contínua de professores**". In *Formação Contínua de Professores Realidades e Perspectivas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991, pp. 15-38
- PEREIRA, Júlio Emílio Diniz. "**A formação de professores nas licenciaturas: Velhos problemas, novas questões**". Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 9. Anais II, v. 1/2. Águas de Lindóia, 1998, pp. 341-357
- RABAGLIO, Maria O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2005.
- RODRIGUES, Magda T. **Mais do que gerir, educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- WALTER, S. A . et al; **De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos Cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior da Região oeste do Paraná**. Disponível em: http://www.fecap.brextensaoartigotecaArt_013.pdf Acesso em: 20 mai. 2010.